

Научная статья

УДК 331.108.2

DOI 10.18101/2304-4446-2022-3-26-35

ВОВЛЕЧЕННОСТЬ ПЕРСОНАЛА КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ

© **Вильчинская Марина Александровна**

кандидат экономических наук, доцент

vil-marina@yandex.ru

© **Волохова Светлана Геннадьевна**

кандидат экономических наук, доцент

sve-volokhova@ya.ru

© **Волохова Елена Александровна**

кандидат технических наук

isuconf2015@mail.ru

© **Наконечных Валентина Николаевна**

кандидат педагогических наук, доцент

nvn_60@mail.ru

Иркутский государственный университет
Россия, 664033, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 126

В статье анализируются подходы к определению понятия «вовлеченность» зарубежными и отечественными учеными, их общие черты и отличия. Обобщив теоретические подходы, авторы предлагают свою трактовку понятия вовлеченности персонала. Также представлены исследования последнего десятилетия, касающиеся негативного и позитивного влияния уровня вовлеченности работников на результаты экономической деятельности как отдельной компании, так и страны в целом. Достаточное внимание в статье уделяется классификации факторов вовлеченности персонала и предложена группировка факторов, разработанных консалтинговой группой Gallup по определенным критериям: политика компании, организация труда, организационный климат, самореализация. Авторами рассматриваются мотивационные инструменты, повышающие вовлеченность персонала, используемые современными компаниями и направленные на повышение эффективности их деятельности. Анализ позволил порекомендовать к применению еще четыре инструмента: свободный доступ сотрудников к информации об имидже компании и ее положения на рынке; планирование карьеры персонала и создание кадрового резерва из внутренних сотрудников; создание благоприятных условий организации труда для выполнения должностных обязанностей; прозрачная система оплаты труда.

Ключевые слова: вовлеченность; персонал; лояльность; мотивация; преданность; заинтересованность; управление персоналом; факторы вовлеченности; исследование вовлеченности; степень вовлеченности; процесс.

Для цитирования

Вовлеченность персонала как инструмент повышения эффективности деятельности компании / М. А. Вильчинская, С. Г. Волохова, Е. А. Волохова, В. Н. Наконечных //

В современном обществе проблема вовлеченности персонала становится одной из приоритетных в области управления персоналом и привлекает все больше внимания ученых, исследующих ее теоретические аспекты, и практиков с точки зрения применения вовлеченности как фактора повышения эффективности деятельности компании.

По данным компании Robert Half International, обычный человек использует свой потенциал на рабочем месте лишь на 50 процентов своих возможностей. Это обусловлено недостаточно четко сформулированными рабочими заданиями, отсутствием приоритетов, неэффективным управлением и отсутствием обратной связи [15]. Сотрудник может эффективно выполнять возложенные на него обязанности, быть замотивированным, но не преданным компании, не проявлять никакого интереса к результатам ее деятельности.

Теоретические исследования процесса вовлеченности начались во второй половине XX в. В 1981 г. была выпущена одна из первых работ, посвященная проблеме вовлеченности персонала в трудовой процесс. Ее авторами выступили такие ученые, как У. Оучи, Р. Паскаль и А. Атос. В основе их исследования лежала японская модель управления персоналом, предполагающая достижение полной приверженности работников ценностям организации посредством умения лидеров организации вести за собой людей. Такой подход позже было принято называть подходом «сердец и умов» [14].

Одним из первых ученых, кто использовал понятие «вовлеченность», был Уильям Кан со своим научным трудом «Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work» (1990). Кан рассматривал вовлеченность персонала как реализацию личного потенциала сотрудника в процессе выполнения его трудовой роли, а также как степень его физического, когнитивного (умственного) и эмоционального самовыражения в процессе трудовой деятельности [10]. Физический аспект вовлечения сотрудников выражается в том, насколько сотрудник вкладывает свою физическую энергию в выполнение обязанностей. Когнитивный аспект вовлечения сотрудников связан с его убеждениями об организации, ее лидерах (руководителях) и условиях труда. Эмоциональный аспект вовлечения касается положительного или отрицательного восприятия сотрудниками организации, ее руководителей и условий труда [11].

Йон Хеллеви́г в работе «Вовлеченность персонала в России. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях» определил свое понимание вовлеченности следующим образом: «Вовлеченность — это отношение сотрудника к компании, ее руководству, трудовым обязанностям и условиям работы, при котором он проявляет интерес к успехам компании и стремится выполнять свои обязанности сверх необходимого уровня» [17]. Большое внимание Йон Хеллеви́г уделяет роли лидера в создании атмосферы, в которой сотрудники полностью «включены» в работу.

В трудах Дж. Блау и К. Бола сопоставляются вовлеченность и лояльность. В теоретическом анализе этих понятий учитываются два аспекта: скорость формирования и способность к изменениям. Согласно выводам ученых, лояльность — это результат, который может быть положительным и отрицательным, а

может и отсутствовать в принципе. Что касается вовлеченности, то она труднее формируется, но при этом меньше поддается изменению под воздействием внешних факторов [7].

Ученые У. Шеуфели и А. Бэккер рассматривают вовлеченность как «позитивное, вызывающее удовлетворение, эмоциональное состояние, связанное с работой, характеризующееся энергичностью, энтузиазмом и поглощенностью» (Schaufeli W., Bakker A., 2003).

Отечественные специалисты при исследовании вовлеченности выдвинули свои формулировки данного понятия. Ряд исследователей И. Н. Герчикова¹, А. С. Егорова [8], О. Ведерникова² определяют вовлеченность как процесс интеграции личных интересов работника и интересов компании. Другая часть (М. Магура, М. Курбатова, В. М. Маслова, Н. Л. Соломанидина, Ю. Е. Мелихова, О. Свергун) [2] формулирует вовлеченность идентично понятию «мотивация».

В частности, И. Н. Герчикова определяет вовлеченность сотрудников как степень совпадения их ценностей с ценностями организации. А. С. Егорова считает, что вовлеченность — это «комплексный показатель, характеризующий состояние корпоративной культуры компании и потенциал ее развития». О. Ведерникова рассматривает вовлеченность персонала с точки зрения высокой эмоциональной связи сотрудников с компанией, «которая выражается в желании быть частью команды, приложении персоналом собственных дополнительных усилий в работе и положительном отзыве о компании как работодателе».

Ю. Е. Мелихов [12] определяет вовлеченность как «внутреннее состояние человека, вызванное внешним или внутренним воздействием, связанное с его потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели».

О. Свергун [2] рассматривает вовлеченность персонала как процесс, который заключается в том, что «сотрудник, находясь в определенном эмоциональном и интеллектуальном состоянии, стремится выполнять работу как можно лучше».

Согласно подходу второй группы авторов к пониманию сущности вовлеченности под вовлеченностью понимается побуждение человека к труду, являющееся результирующей системой внутренних побудительных элементов, таких как потребности, интересы, ценностные ориентиры, с одной стороны, и отражаемые и фиксируемые сознанием человека факторы внешней среды (внешние стимулы, побуждающие к деятельности) — с другой. Данный подход представляется нам достаточно узким, так как вовлеченность в широком смысле, сложный процесс, предполагающий наличие таких составляющих, как мотивация, удовлетворенность, заинтересованность и лояльность к компании.

¹ Вовлеченность персонала: как оценить и повысить // Директор по персоналу — практический журнал по управлению человеческими ресурсами: сайт. URL: <https://www.hr-director.ru/news/74258-sobesedovanie-na-udalenu-kakie-voprosy-zadat-chtoby-ponyat-podhodit-li-vam-sotrudnik> (дата обращения 15.05.2022). Текст: электронный.

² Как влияет вовлеченность персонала на производительность, коэффициент удержания и другие показатели // Wrike: сайт. URL: <https://www.wrike.com/ru/blog/kak-vliyaet-vovlechennost-personala-na-proizvoditelnost-koeffitsient-uderzhaniya-i-drugie-pokazateli/> (дата обращения 12.05.2022). Текст: электронный.

Обобщая представленные теоретические подходы, считаем возможным определить вовлеченность персонала как двусторонний процесс: с одной стороны это мотивация к трудовой деятельности, заинтересованность в качественном труде, удовлетворенность работника условиями труда и отношениями с коллегами (в том числе с руководителями), с другой стороны — его стремление реализовать миссию и цели компании.

В практической деятельности такие понятия, как мотивация, удовлетворенность, лояльность и вовлеченность, долгое время ставились в один ряд, тогда как они имеют существенные отличия. Если мотивация — это процесс побуждения себя и других к достижению поставленной цели, удовлетворенность — это оценка сотрудником комфортности работы в компании, то лояльность уже подразумевает тот факт, что ему нравится эта организация и он не намерен покидать ее еще долгое время. Вовлеченность же компилирует эти понятия и считается наивысшим уровнем, при котором сотрудник, реализуя собственные стремления, искренне радуется за успешность своей компании, стараясь работать как можно результативнее.

На протяжении последнего десятилетия ведутся исследования, касающиеся негативного и позитивного влияния уровня вовлеченности работников на результаты экономической деятельности как отдельной компании, так и страны в целом.

Международная ассоциация Gallup провела немало исследований по данному показателю. Результатом одного из них оказалось, что ежегодно страна имеет финансовые потери в размере более 2% национального ВВП из-за неудовлетворительной вовлеченности работников¹.

Еще одно исследование этого института выявило позитивное влияние вовлеченности персонала на основные экономические показатели деятельности компании. В исследовании приняли участие 49 928 бизнесов и подразделений компаний, 1,4 млн сотрудников, 49 отраслей в 34 странах. Было выявлено, что в компаниях с более вовлеченными сотрудниками на 22% выше прибыль; на 21% выше продуктивность; на 37% меньше прогулов; на 25% меньше текучесть кадров².

Компания Aon Hewitt провела исследование вовлеченности более чем в 500 компаниях по всему миру. На основе полученных данных был составлен рейтинг «Лучшие компании для работы» с точки зрения вовлечения сотрудников в деятельность компании. Анализ результатов показал, что в данных компаниях рост прибыли на 56% выше, а текучесть кадров на 30% ниже, чем в аналогичных [13].

Согласно тем же исследованиям в компаниях с высоким уровнем вовлеченности растет годовой объем продаж в расчете на сотрудника (+\$ 27 000), годовая прибыль в расчете на сотрудника (+\$ 3800), уровень удовлетворенности клиен-

¹ Вовлеченность персонала как фактор успеха компании в кризис // Корпоративный менеджмент: сайт. URL: https://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/consultants/employee_engagement.shtml (дата обращения 15.05.2022). Текст: электронный.

² Влечение к работе (в «Росатоме» стартует очередное исследование вовлеченности персонала) // Управление производством 02.2013. URL: https://up-pro.ru/library/personnel_management/workforce_strategy/vovlechnost-rosatoma/ (дата обращения 15.05.2022). Текст: электронный.

тов (+5–10%), прибыльность от работы с клиентами (+10–20%), конкурентные заявки на открытые вакансии (в 2 раза) и снижаются расходы на привлечение и удержание талантливых специалистов.

Результаты исследования компании Най Group также показали значительные увеличения ключевых показателей экономической деятельности у компаний с высоким уровнем вовлеченности персонала. Так, прибыль в этих компаниях растет в 2,5 раза быстрее по сравнению с другими в данной отрасли, при этом показатели удовлетворенности клиентов выше на 22% [1].

Таким образом, вовлеченность является критически важным фактором успешности любой современной организации, стремящейся к интенсивному развитию, снижению издержек и повышению эффективности на всех уровнях.

Факторы вовлеченности персонала

На вовлеченность персонала оказывает воздействие множество различных факторов (драйверы, причины). Правильное управление этими факторами повышает уровень вовлеченности сотрудников, что положительно отражается на финансовых результатах и эффективности деятельности работников и компании.

Что же можно отнести к факторам вовлеченности?

Консалтинговая группа Gallup при разработке своей методики по измерению уровня вовлеченности персонала выделила 12 факторов вовлеченности:

1. Ясная постановка целей и задач руководителем.
2. Доступность ресурсов и инструментов для качественного выполнения работы.
3. Возможность ежедневно выполнять ту работу, которая получается лучше всего.
4. Получение благодарности либо похвалы за работу.
5. Отношения с руководством.
6. Профессиональное развитие на рабочем месте, инициированное руководителем.
7. Принятие во внимание профессиональной точки зрения сотрудника.
8. Чувство значимости выполняемой работы.
9. Стремление коллег выполнять свою работу качественно.
10. Наличие близкого друга (приятеля) на работе.
11. Обсуждение профессиональных достижений и успехов с руководителем и коллегами.
12. Возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста.

Консалтинговая группа Business Result Group предлагает другой подход к распределению драйверов, с помощью которых можно проанализировать степень вовлеченности¹. Согласно данной модели 12 драйверов разделены на 4 категории (табл. 1).

¹ Факторы вовлеченности персонала // Business Result Group — консалтинговая компания по управлению человеческими ресурсами: сайт. URL: https://groupbr.ru/blog/factory_vovlechennosti_personala/ (дата обращения: 15.05.2022). Текст: электронный.

Таблица 1

Факторы вовлеченности Business Result Group

Категории	Фактор
Политика компании	Стратегия, миссия, видение, ценности
	Политики и процедуры
	Управление информацией
Организация труда	Система мотивации
	Должностные обязанности
	Условия труда
Организационный климат	Отношения с руководителями
	Отношения с коллегами
	Взаимодействия в коллективе
Самореализация	Признание
	Карьерный рост
	Обучение и развитие

Подход классификации факторов, предложенный консалтинговой группой Business Result Group, на наш взгляд, является наиболее оптимальным для практического применения, так как позволяет при анализе уровня вовлеченности сотрудников выделить области/категории, в которые они вовлечены в наибольшей степени.

В связи с этим авторы статьи попытались объединить подходы консалтинговых групп Gallup и Business Result Group с разбивкой факторов, предложенных Gallup по категориям, представленным Business Result Group (табл. 2).

Таблица 2

Факторы вовлеченности

Категории/область	Факторы Business Result Group	Факторы Gallup
Политика компании	1. Стратегия, миссия, видение, ценности. 2. Политики и процедуры. 3. Управление информацией	1. Ясная постановка целей и задач руководителем
Организация труда	1. Система мотивации. 2. Должностные обязанности. 3. Условия труда	1. Доступность ресурсов и инструментов для качественного выполнения работы. 2. Возможность ежедневно выполнять ту работу, которая получается лучше всего
Организационный климат	1. Отношения с руководителями. 2. Отношения с коллегами. 3. Взаимодействия в коллективе	1. Отношения с руководством. 2. Принятие во внимание профессиональной точки зрения сотрудника. 3. Стремление коллег выполнять свою работу качественно. 4. Наличие близкого друга (приятеля)

		на работе. 5. Обсуждение профессиональных достижений и успехов с руководителем и коллегами
Самореализация	1. Признание. 2. Карьерный рост. 3. Обучение и развитие	1. Получение благодарности либо похвалы за работу. 2. Чувство значимости выполняемой работы. 3. Профессиональное развитие на рабочем месте, инициированное руководителем. 4. Возможности для приобретения новых знаний и профессионального роста

Предложенный подход расширяет возможности учета факторов в соответствии с тем или иным критерием/областью при управлении вовлеченностью. Так, при анализе вовлеченности сотрудников в области «организация труда» набор используемых факторов значительно расширяется. Например, к факторам, предложенным Gallup, можно добавить такие факторы, как система мотивации и должностные обязанности. Подобное объединение факторов можно проследить по другим областям.

Необходимо заметить, что факторы вовлеченности по ключевым категориям могут меняться в зависимости от условий, в которых работает компания, отрасли, региона, размера компании, состава сотрудников, корпоративной культуры. В связи с этим они могут являться уникальным набором, присущим определенной компании.

Повышение степени вовлеченности

Повышать степень вовлеченности сотрудника необходимо на каждом этапе профессиональной деятельности с учетом его индивидуальных особенностей. Персонал должен прослеживать зависимость между факторами вовлеченности и успешностью и стабильностью компании на рынке. Это позволит сотрудникам оценивать перспективы собственного развития, возможность получения различных бонусов, а следовательно, быть более вовлеченными.

Для повышения вовлеченности сотрудников компании используют различные мотивационные инструменты. Примером тому является чек-лист из 8 мотиваторов [6].

1. Заряжающие собрания.
2. Поздравления сотрудников.
3. Обратная связь.
4. Право выбирать рабочее место.
5. Обучение сотрудников.
6. Места для отдыха.
7. Конкурсы и тренинги.
8. Менторство для молодых специалистов.

Процесс управления вовлеченностью достаточно сложен и требует использования более значимых рычагов наравне с представленными выше мероприятиями. Так, на наш взгляд, необходимо добавить следующие мероприятия:

1. Свободный доступ сотрудников к информации об имидже компании и ее положении на рынке.

2. Планирование карьеры персонала и создание кадрового резерва из внутренних сотрудников.

3. Создание благоприятных условий организации труда для выполнения должностных обязанностей.

4. Прозрачная система оплаты труда.

Достаточно интересным является подход к повышению вовлеченности персонала, предложенный редакцией журнала «Директор по персоналу»¹. В статье ведутся рассуждения о том, что демотивация сотрудников может быть вызвана разными причинами, в частности, могут отсутствовать знания о целях компании, ее стратегических задачах, организационной структуре и т. п. (что согласуется с нашей точкой зрения). Сотрудник в такой ситуации чувствует себя отстраненным, неуверенным. Поэтому предлагается создавать кейсы, в которых представлен комплекс мероприятий, позволяющих сотрудникам ощутить себя командой с общими целями и повысить вовлеченность персонала. Кейсы могут быть мотивационные, обучающие, посвященные повышению вовлеченности путем обучения руководителей, и профессиональные, развивающие навыки взаимодействия и здоровый дух соревнования.

Данный подход является значимым с позиции практического применения, так как кейсы, направленные на повышение вовлеченности, предполагают командную работу, которая объединяет сотрудников, повышает их лояльность по отношению к друг другу и компании.

В научном мире все еще отсутствует единый подход к определению понятия «вовлеченность», к выделению факторов, влияющих на этот процесс, и к набору мероприятий, повышающих вовлеченность персонала, тем не менее интерес к данной теме очевиден, так как вовлеченность персонала положительно влияет на эффективность организации, а также способствует улучшению других полезных составляющих организации. Исследованиями вовлеченности персонала занимаются такие консалтинговые фирмы, как Aon Hewitt (представитель в России AXES Management), Gallup, Towers Watson, ЭКОПСИ и другие. Результаты их наблюдений и экспериментов публикуются и имеют большую практическую значимость. Рассмотренные в статье подходы к разным аспектам вовлеченности могут быть использованы для дальнейшего исследования данного процесса и его практического применения.

Литература

1. Алуян В. С. Система менеджмента качества как фактор повышения конкурентоспособности продукции // Научные труды Кубанского государственного технологического университета. Краснодар, 2017. С. 115–121. Текст: непосредственный.

¹ Вовлеченность персонала: как оценить и повысить // Директор по персоналу: практический журнал по управлению человеческими ресурсами: сайт. URL: <https://www.hr-director.ru/news/74258-sobesedovanie-na-udalenu-kakie-voprosy-zadat-chtoby-ponyat-podhodit-li-vam-sotrudnik> (дата обращения: 15.05.2022).

2. Большой психологический словарь / [Авдеева Н. Н. и др.]; под ред. Б. Г. Мещерякова, В. П. Зинченко. Изд. 4, расш. Москва: АСТ; Санкт-Петербург: Прайм-Еврознак, 2009. 811 с. Текст: непосредственный.
3. Гребенюк Н. Вовлеченность персонала: как зажечь желание гореть на работе. URL: <http://psyfactor.org/lib/business8.html> (дата обращения: 15.05.2022). Текст: электронный.
4. Cohen A. Relationships among five forms of commitment: an empirical assessment // J. Organiz. Behav. 1999. Vol. 20. P. 305.
5. Егорова А. С. Вовлеченность персонала: 7 шагов к пониманию. 2019. URL: http://www.groupbr.ru/upload/Vovlechennost_personala.pdf (дата обращения 12.05.2022). Текст: электронный.
6. Kahn W.A. Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work // Academy of Management Journal. 1990. No. 33. P. 692–724. Текст: непосредственный.
7. Липатов С. Н. «Вовлеченность работника в организацию» или «увлеченность работой»: соотношение понятий // Организационная психология. 2015. Т. 5. № 1. С. 104–110. Текст: непосредственный.
8. Мелихов Ю. Е. Управление персоналом: портфель надежных технологий: учебно-практическое пособие. Москва: Дашков и К, 2014. 287 с. Текст: непосредственный.
9. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами: пер. с англ. / под ред. С. К. Мордовина. Изд. 8. Москва: Питер, 2004. 831 с. Текст: непосредственный.
10. Трейси Б. Полная вовлеченность. Вдохновляйте, мотивируйте и раскрывайте все лучшее в своей команде. Москва: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2016. 272 с. Текст: непосредственный.
11. Хеллевиغ Й. Вовлеченность персонала в России. Как построить корпоративную культуру, основанную на вовлеченности персонала, клиентоориентированности и инновациях. Хельсинки: Russia Advisory Group Oy, 2013. 119 с. Текст: непосредственный.

Статья поступила в редакцию 27.06.2022; одобрена после рецензирования 29.08.2022; принята к публикации 01.09.2022

PERSONNEL INVOLVEMENT AS A TOOL FOR INCREASING
THE EFFICIENCY OF THE COMPANY'S ACTIVITY

Marina A. Vilchinskaya
Cand. Sci. (Econ.), A/Prof.
vil-marina@yandex.ru

Svetlana G. Volokhova
Cand. Sci. (Econ.), A/Prof.
sve-volokhova@ya.ru

Elena A. Volokhova
Cand. Sci. (Engineering)
isuconf2015@mail.ru

Valentina N. Nakonechnykh
Cand. Sci. (Education), A/Prof.
nvn_60@mail.ru

Irkutsk State University
126 Lermontova St., Irkutsk 664033, Russia

Abstract. The article analyzes the approaches to defining the concept of "involvement" by foreign and domestic scientists, their common features and differences. Having summarized the theoretical approaches, we offer our own interpretation of the concept of personnel involvement. We also present the studies of the last decade relating to the negative and positive impact of the level of employee involvement on the results of economic activity of both the individual company and the country as a whole. Sufficient attention is paid to the classification of personnel involvement factors, and it is proposed to group factors developed by the Gallup consulting group according to certain criteria: company policy, organization of labour, organizational climate, self-realization. We have considered motivational tools used by modern companies that increase the involvement of staff and improve the efficiency of their activities. The conducted analysis allowed us to recommend four more motivational tools: free access of employees to information about the company's image and its position in the market, personnel career planning and creation of a personnel reserve from internal employees, favourable working conditions for the performance of official duties, transparent wage system.

Keywords: involvement, personnel, loyalty, motivation, devotion, interest, personnel management, factors of involvement, involvement studies, degree of involvement, process.

For citation

Vilchinskaya M. A., Volokhova S. G., Volokhova E. A., Nakonechnykh V. N. Personnel Involvement as a Tool for Increasing the Efficiency of the Company's Activity. *Bulletin of Buryat State University. Economy and Management.* 2022; 3: 26–35 (In Russ.).

The article was submitted 27.06.2022; approved after reviewing 29.08.2022; accepted for publication 01.09.2022.